

**PRÁTICAS DE BOA GOVERNANÇA ADOTADAS PELAS EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS
BRASILEIRAS DO SETOR DE AGRONEGÓCIO**

Marcelle Colares Oliveira - Universidade de Fortaleza/UNIFOR - UFCE
marcellecolares@unifor.br

Vera Maria Rodrigues Ponte - Universidade Federal do Ceará
vponte@fortalnet.com.br

Marcia Martins Mendes De Luca – Universidade Federal do Ceará
marcia@mmconsultoria.srv.br

Maria do Socorro Barbosa Guedes – Embrapa
bguedes10@yahoo.com.br

Resumo

A governança no setor público é tema recente nos países da América Latina, originando-se nos países ocidentais, onde a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) realizou estudos comprovando que a forma de gestão da *res publica* proporcionava o desenvolvimento daqueles países e fundamenta-se nos princípios da liderança, do compromisso, da responsabilização (*accountability*), da transparência e da integridade. O estudo objetiva identificar as práticas de boa governança adotadas pelas empresas públicas federais brasileiras vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (M.A.P.A.). A pesquisa é exploratória, de natureza qualitativa, delimitada como pesquisa bibliográfica e documental. Buscou-se, nos relatórios de gestão, nos códigos de ética, nos estatutos sociais, nos balanços patrimoniais e nas demonstrações contábeis, a evidência de práticas de boa governança na Conab, na Embrapa, no Inmet, na Ceagesp, na Casemg e na CeasaMinas. Concluiu-se que as empresas objeto do estudo evidenciam as práticas de boa governança, embasadas nas dimensões de padrões de comportamento, estruturas e processos, controle e relatório, definidas pela International Federation of Accountants – IFAC, com base nos princípios de transparência, integridade e responsabilização.

Palavras-chave: Governança. Setor público. Evidenciação.

1. Introdução

Atualmente, a boa governança é o modelo de gestão indicado pelas instituições reguladoras mundiais – Banco Mundial, Organização das Nações Unidas (ONU), Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) – e praticado pelas grandes potências. Estudos realizados pela OECD (2006) comprovam que a boa governança tem potencial para alavancar e impulsionar o desenvolvimento econômico de uma nação-estado, ao longo do tempo, em todos os lugares. Por meio das Metas de Desenvolvimento do Milênio, a ONU caracteriza a boa governança como meio para promover o desenvolvimento e erradicar a pobreza.

A prática da boa governança no setor público é apontada como resposta aos desafios da globalização em termos de efetividade, eficiência e responsabilidade que enfrenta a

administração pública. Também atende às necessidades geradas pelas mudanças de regulamentação da administração do poder público.

Nas últimas décadas, emergiram nas organizações públicas a importância da transparência e da eficiência nos processos e a busca de qualidade e eficácia dos serviços administrativos, de maneira a melhor atender e informar a sociedade. Para alcançar esses resultados, o Estado brasileiro vem criando novos formatos institucionais, reflexo da mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial e da implementação de novos instrumentos de gestão pública.

A importância do tema *governança* no serviço público pode ser avaliada ainda pelo crescente número de iniciativas governamentais nessa área em todo o mundo na última década e pelo espaço que o tema vem ganhando na literatura especializada. O controle do desempenho é imprescindível à gestão pública contemporânea. Entretanto, às vezes é mais fácil encontrá-lo nos textos do que nas práticas organizacionais (LONGO, 2003).

O Brasil enfrenta o desafio de manter-se no cenário macroeconômico mundial, de financiar políticas sociais internas de alto custo e de inserir-se nessa reorganização como país competitivo, soberano e protagonista da defesa dos interesses regionais no âmbito de políticas e negócios internacionais.

O mundo se volta para o Brasil, reconhecendo-o como um dos líderes mundiais na produção de alimentos e de matérias-primas essenciais para a humanidade. O momento é ímpar na sua história econômica e social; porém a conciliação entre desenvolvimento tecnológico, crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e adequada distribuição de renda exige um elevado nível de gestão na área pública.

O setor de agronegócio é amplo, dinâmico e diversificado, e vem ganhando representatividade na produção nacional, especialmente na pauta de exportações. As empresas do setor demonstram capacidade de adaptação aos ciclos econômicos do país, emergindo como importantes agentes globais e regionais na produção de diversas *commodities* agrícolas e minerais, razão pela qual os brasileiros são conhecidos como os produtores de mais baixo custo (WORLD BANK, 2006).

Considerando-se o potencial do setor de agronegócio para o desenvolvimento do país, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais práticas de boa governança são adotadas e evidenciadas pelas empresas públicas federais brasileiras vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento?

A exemplo do que ocorre em países como Estados Unidos, Japão e Suécia, a prática de boa governança na administração pública pode impulsionar o desenvolvimento do Brasil, bem como assegurar mais eficiência à administração do Estado. Diante dessa realidade e da força do agronegócio brasileiro, o presente estudo tem por objetivo identificar as práticas de boa governança adotadas pelas empresas públicas federais brasileiras vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – M.A.P.A.

O M.A.P.A. tem como missão institucional promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio, em benefício da sociedade brasileira, mediante atendimento do consumo interno e formação de excedentes para exportação, ensejando, como consequência, a geração de emprego e renda, a promoção da segurança alimentar, a inclusão social e a redução das desigualdades sociais.

Para a consecução do citado objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, delimitada como pesquisa bibliográfica e documental. Por meio da análise dos respectivos relatórios de gestão, códigos de ética, estatutos sociais, balanços patrimoniais e demonstrações contábeis, busca-se a evidência de práticas de boa governança na Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), no Instituto Nacional de Metrologia (Inmet), na Companhia de Entrepostos e Armazéns de São Paulo (Ceagesp), na Companhia de Armazéns e Silos do Estado de Minas Gerais (Casemg) e na Central de Abastecimento de Minas Gerais (CeasaMinas), todas vinculadas ao M.A.P.A.

2. Referencial Teórico

2.1 A governança no setor público

No final do século XX, a governança emergiu como um fenômeno contemporâneo, tornando-se o centro das atenções nos debates envolvendo especialistas, políticos e formuladores de políticas interessados nas reformas econômicas impostas pelas mudanças no cenário político e econômico internacional. Originado da Europa Ocidental, o termo *governança* baseou-se no modelo de gestão que proporcionou o desenvolvimento sustentável dos países daquela região. O modelo seria aplicado nos países da Europa Oriental, com vistas à alavancagem econômica e financeira da região, que, na década de 1980, encontrava-se em crise, sob o impacto das grandes transformações estruturais de ordem econômica, social e política (COTRIM, 2005; KOOIMAN, 2006; WEBER, 1999; KISSLER; HEIDEMANN, 2006; FURTADO, 2006; GRAHAM; WILSON, 2004; JUDT, 2008).

No contexto da governança no setor público, os princípios fundamentais refletem as principais características das entidades desse setor, que são diferentes das do setor privado. Em particular, as entidades do setor público precisam alcançar um conjunto complexo de objetivos políticos, econômicos e sociais, ao tempo em que são submetidas a uma série de restrições e diversas formas de prestação de contas a vários *stakeholders*. São conhecidos como *stakeholders* (do setor público) as entidades e indivíduos afetados pelas intenções, objetivos, estratégias, atividades sociais e econômicas das entidades do setor público, e que, portanto, têm o direito de conhecer o que o governo pretende alcançar em um período específico, e o que foi efetivamente realizado. No setor público, os *stakeholders* são compostos por ministros, funcionários públicos, administração, prefeituras, grupos de cidadãos, entidades e indivíduos eleitos ou designados pela administração pública para avaliar o desempenho de agentes governamentais, órgãos fiscalizadores, provedores de recursos, sócios, usuários dos serviços

públicos – analistas políticos, analistas financeiros, mídia e sociedade em geral (INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC, 2001; KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Segundo a OECD (2006), a governança diz respeito aos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.

Os aspectos da governança no setor público foram discutidos pelo Comitê de Padrão de Vida Pública do Reino Unido (Committee on Standards in Public Life – The Nolan Committee – UK), sendo publicados em maio de 1995. O Relatório de Nolan (The Nolan Report) identificou e definiu sete princípios gerais de conduta que deveriam regular a vida pública, e recomendou que todas as entidades do setor público preparassem o seus códigos de conduta, incorporando os seguintes princípios (IFAC, 2001): abnegação (*selflessness*), integridade (*integrity*), objetividade (*objectivity*), responsabilização (*accountability*), transparência (*openness*), honestidade (*honesty*) e liderança (*leadership*).

Posteriormente, os três princípios básicos da governança corporativa identificados no Relatório Cadbury (1992) – transparência, integridade e responsabilização – foram construídos e redefinidos para refletir o contexto do setor público, conforme demonstrado no Quadro 1.

Princípios da Governança	Redefinição dos Princípios da Governança para o Setor Público
Transparência (<i>Openness</i>)	Assegura aos <i>stakeholders</i> a confiança nas decisões referentes aos processos e ações das entidades do setor público, no gerenciamento das suas atividades
Integridade (<i>Integrity</i>)	Compreende a negociação direta e integral. Baseia-se na honestidade, na objetividade e em elevados padrões de propriedade e probidade na administração dos recursos públicos e na gerência da entidade. Depende da eficácia da estrutura de controle e dos padrões de profissionalismo. Reflete-se nos procedimentos do processo decisório da entidade e na qualidade do seu relatório financeiro e de seu desempenho
Responsabilização (<i>Accountability</i>)	Processo por meio do qual as entidades do setor público e os indivíduos são responsabilizados pelas próprias decisões e ações em todos os aspectos do desempenho, e se submetem ao minucioso exame de auditoria externa

Quadro 1. Princípios da governança no contexto do setor público
 Fonte: Adaptado da International Federation of Accountants (IFAC, 2001)

A partir desses princípios fundamentais, foram explicitadas as quatro dimensões da governança no setor público, conforme apresentado no Quadro 2.

Dimensão da Governança	Definição
Padrão de comportamento	Como a administração da organização exerce a liderança, determinando valores e padrões organizacionais que definem a cultura organizacional e o comportamento de todos na organização

Estruturas e processos organizacionais	Como é indicada e organizada a gerência superior da organização e como são definidas suas responsabilidades
Controle de risco	Como os processos de controle são estabelecidos pela gerência superior da organização para alcançar os objetivos da entidade, a eficácia, a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios interno e externo e a conformidade com as leis, regulamentos e políticas internas
Relatório externo	Como a gerência superior da organização demonstra sua responsabilização acerca da administração do dinheiro público e do seu desempenho no uso dos recursos

Quadro 2. Dimensões da governança no setor público

Fonte: Adaptado da International Federation of Accountants (IFAC, 2001)

Adotando como referência as quatro dimensões, a IFAC estabeleceu os elementos-chave para a definição das melhores práticas de governança, com foco na responsabilidade da gestão, consoante relacionado no Quadro 3 (IFAC, 2001).

Dimensões da Governança no Setor Público				
Padrões de Comportamento	Estruturas e Processos Organizacionais	Controle de Risco	Relatórios Externos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Código de conduta - Probidade e propriedade - Objetividade, integridade e honestidade - Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade de prestar conta estatutária ▪ Responsabilidade de prestar contas pelo uso do dinheiro público ▪ Comunicação com as partes interessadas ▪ Papéis e responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio de poder e autoridade - O grupo governante - O presidente do grupo de governo - O grupo governante não-executivo - Política de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de risco ▪ Auditoria interna <ul style="list-style-type: none"> - Comitês de auditoria - Controle interno - Orçamento - Administração financeira - Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatórios anuais ▪ Normas contábeis apropriadas ▪ Medidas de desempenho ▪ Auditores externos 	

Quadro 3. Elementos-chave para definição de melhores práticas de governança no setor público

Fonte: IFAC (2001, p. 14)

2.2 As recomendações de práticas de boa governança no setor público

As recomendações de práticas de boa governança no setor público têm sido reunidas em guias de melhores práticas. Esses guias surgiram para suprir lacunas na administração pública, visando alcançar metas de desenvolvimento, serviços eficientes e responsabilização pelos recursos públicos.

O presente tópico apresenta uma consolidação das recomendações de cinco guias de melhores práticas de governança no setor público, a saber: do Australian National Audit Office – Public Sector Audit Committees (ANAO, 2005), do Queensland Audit Office – Output Performance

Measurement and Reporting (QAO, 2006), do Audit Office of New South Wales – Performance Audit Report on Corporate Governance (AONSW,1997a; 1997b), do World Bank Institute (BANCO MUNDIAL, 2007) e da International Federation of Accountants – Study 13, *Governance in the Public Sector: a governing body perspective* (IFAC,2001). Os três primeiros guias são originários da Austrália, o quarto refere-se às recomendações do Banco Mundial e o quinto consolida as recomendações da Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC). As recomendações preconizadas por esses guias têm o objetivo de contribuir com a boa governança, principalmente com a *accountability* (responsabilização) no setor público, e servem de exemplo para organizações públicas em todo o mundo.

Os Quadros 4, 5, 6 e 7 apresentam as práticas recomendadas nesses cinco guias, identificadas e elencadas com base nas quatro dimensões definidas pela IFAC (Quadro 3).

No Quadro 4 são listadas as melhores práticas de governança no setor público, referentes à dimensão Padrões de Comportamento.

Melhores Práticas de Governança	
1	Padrões de comportamento
1.1	Liderança
1.1.1	A organização assegura aos seus membros o exercício da liderança, conduzindo-se por elevados padrões de comportamento e servindo de modelo para os demais
1.2	Código de conduta
1.2.1	Probidade e propriedade
1.2.1.1	Há um código de conduta implantado na organização
1.2.1.2	O código de conduta prevê altos padrões de comportamento dos servidores que possam refletir a sua reputação e/ou a da organização
1.2.2.3	O código de conduta do servidor público detalha de forma clara e objetiva o comportamento esperado dos empregados
1.2.2.4	Periodicamente, a organização faz a revisão do código de conduta
1.2.2.5	O código de conduta reflete os princípios de transparência, integridade e responsabilização
1.2.2.6	O código prevê tratamento respeitoso, franco e honesto entre os servidores públicos, evitando assédio, discriminação ou qualquer tipo de abuso
1.2.2.7	A organização nomeia um responsável para investigar, de maneira confidencial, as principais preocupações sobre os padrões de conduta
1.2.2	Objetividade, integridade e honestidade
1.2.2.1	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os servidores públicos não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesses
1.2.2.2	A contratação de servidores não concursados é prevista nas diretrizes e normas do governo, observando um processo transparente, com completa evidenciação
1.2.2.3	Os servidores públicos não devem receber pagamentos, brindes, favores ou incentivos que possam influenciar uma ação oficial
1.2.3	Relacionamento
1.2.3.1	O público deve ser tratado com cordialidade, justiça, oportunidade e eficiência
1.2.3.2	Os servidores públicos devem tratar os colegas com respeito, franqueza, honestidade e cautela
1.2.3.3	O grupo governante deve estabelecer um clima cultural público, de maneira que os servidores tenham confiança na justiça e na imparcialidade de procedimentos
1.2.3.4	Os servidores devem manter a reputação da entidade para honrar contratos e outros acordos

Quadro 4. Melhores práticas de governança no setor público referentes à dimensão Padrões de Comportamento
 Fonte: Better Practice Guides ANAO, QAO, AONSW, WB, IFAC, adaptados pelos autores.

O Quadro 5 relaciona as melhores práticas de governança relativas à dimensão Estruturas e Processos Organizacionais.

Melhores Práticas de Governança	
2	Estruturas e processos organizacionais
2.1	Responsabilidade estatutária de prestar contas
2.1.1	Estabelece mecanismos para assegurar que o grupo governante não exceda seus poderes e funções
2.1.2	Estabelece mecanismos para prevenção das ações e correção de eventuais violações da lei
2.2	Responsabilidade de prestar contas pelo uso do dinheiro público
2.2.1	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os fundos e recursos públicos sejam totalmente protegidos
2.2.2	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os fundos e recursos públicos sejam empregados de forma econômica, eficiente e efetiva
2.2.3	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os fundos e recursos públicos sejam empregados de acordo com o estatuto ou outras autorizações concedidas pelo governo
2.2.4	A organização dispõe de uma estrutura de controle interno, com relatórios e objetivos equilibrados e compreensíveis pela sociedade
2.3	Comunicação com as partes interessadas
2.3.1	A organização estabelece canais claros de comunicação com a sociedade quanto à missão, papéis, objetivos e desempenho
2.3.2	A organização estabelece processos apropriados para assegurar que seus canais de comunicação efetivamente operam na prática
2.3.3	A organização tem compromisso explícito de franqueza e transparência
2.3.4	A organização faz registro público dos processos de contratação dos servidores não concursados
2.3.5	Os servidores da organização possuem mecanismos para expressar suas preocupações e reclamações sobre a má administração, violação da lei ou problemas éticos, sendo protegidos contra represálias
2.4	Papéis e responsabilidade
2.4.1	Equilíbrio de poder e autoridade
	Definição clara da divisão de responsabilidades dos principais cargos da entidade e monitoramento dos gestores executivos
2.4.2	O grupo governante
2.4.2.1	Organizações com chefias integrantes do grupo governante efetivo, para conduzir e controlar a entidade e monitorar os gestores
2.4.2.2	Reavaliação das funções e da efetividade do grupo governante, para contribuir para a transparência das mudanças e inovações
2.4.2.3	Reavaliação com o objetivo de mensurar o desempenho dos membros do grupo governante
2.4.2.4	Estabelece medidas para assegurar o acesso a todas as informações relevantes, aos avisos e recursos, quando necessário, para conscientizar-se do eficiente cumprimento dos papéis
2.4.2.5	As nomeações são feitas de acordo com critérios especificados de competência e com base no mérito, e há habilidade individual, deixando o processo formal e transparente
2.4.3	O presidente do grupo governante
2.4.3.1	O papel do presidente é formalmente definido, para incluir a responsabilidade de prover estratégia de liderança e assegurar exoneração quando não houver responsabilidade pelas atividades da entidade
2.4.3.2	O presidente é responsável pela liderança de seu grupo
2.4.3.3	Assegurar que haja um processo de revisão do desempenho do grupo
2.4.3.4	Assegurar que os membros do governo tenham acesso a informações relevantes e necessárias ao processo decisório
2.4.4	O grupo de governantes não-executivos
2.4.4.1	Os membros não-executivos devem fazer um julgamento independente nos assuntos de estratégia,

	desempenho, recursos e padrões de conduta
2.4.4.2	É necessária a clara definição dos deveres, funções e remuneração dos membros não-executivos, com revisões periódicas
2.4.5	Administração executiva
2.4.5.1	O principal executivo é responsável por todos os aspectos da administração executiva, seja membro do corpo governante ou não
2.4.5.2	O principal executivo é responsável pelo desempenho e pela implementação de suas políticas
2.4.6	Política de remuneração
2.4.6.1	A entidade deve estabelecer um procedimento formal e transparente para desenvolver políticas de remuneração
2.4.6.2	Para evitar conflitos de interesses, o grupo governante pode estabelecer comissões de remuneração dos membros não-executivos independentes, para ouvir e implementar recomendações do grupo
2.4.6.3	O relatório anual da entidade deve conter a demonstração da política de remuneração dos membros

Quadro 5. Melhores práticas de governança no setor público referentes à dimensão Estruturas e Processos Organizacionais

Fonte: Better Practice Guides ANAO, QAO, AONSW, WB, IFAC, adaptados pelos autores.

No Quadro 6 são indicadas as melhores práticas de governança relacionadas à dimensão Controle de Risco.

	Melhores Práticas de Governança
3	Controle de Risco
3.1	Gestão de risco
3.1.1	A organização deve assegurar o estabelecimento da gestão de risco como parte da estrutura de controle interno
3.1.2	Há procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e as oportunidades oriundas de fatores externos
3.1.3	A organização revê os riscos passados e prevê os riscos e mudanças futuros
3.2	Auditoria interna
3.2.1	A organização possui uma função de auditoria interna como parte da estrutura do controle interno: Controladoria-Geral da União
3.2.2	A função de auditoria interna garante a revisão, a avaliação e os relatórios de adequação dos sistemas gerenciais, financeiros e operacionais e dos controles orçamentários
3.3	Comitês de auditoria
3.3.1	A organização possui comitê de auditoria com a responsabilidade de rever as estruturas de controle e dos processos de auditoria externa
3.3.2	O comitê de auditoria deve ser independente da administração executiva da organização
3.4	Controle interno
3.4.1	A organização toma medidas para assegurar o estabelecimento de uma estrutura interna de controle
3.4.2	A organização inclui em seus relatórios anuais a demonstração da estrutura de controle interno do governo
3.4.3	A estrutura de controle interno da organização é periodicamente revisada e testada
3.5	Orçamento
3.5.1	A organização adota procedimentos para assegurar um orçamento efetivo e eficiente
3.6	Administração financeira
3.6.1	A organização possui um sistema sólido de administração financeira
3.6.2	O orçamento é integrado com a contabilidade
3.6.3	Junto com o orçamento, elabora-se o orçamento do fluxo de caixa
3.7	Treinamento
3.7.1	Há adequadas políticas de recrutamento e treinamento
3.7.2	Os níveis salariais das entidades atraem e mantêm os funcionários da administração financeira de alto padrão

Quadro 6. Melhores práticas de governança no setor público referentes à dimensão Controle

Fonte: Better Practice Guides ANAO, QAO, AONSW, WB, IFAC, adaptados pelos autores.

O Quadro 7 reúne as melhores práticas de governança relacionadas à dimensão Relatórios Externos.

Melhores Práticas de Governança	
4	Relatórios externos
4.1	Relatórios anuais
4.1.1	A organização publica o relatório anual, demonstrações financeiras e o relatório de auditores, conforme determina a legislação
4.2	Uso de normas contábeis apropriadas
4.2.1	A organização assegura que as demonstrações financeiras são preparadas de acordo com os padrões contábeis
4.3	Medidas de desempenho
4.3.1	A organização adota medidas de desempenho para assegurar e demonstrar que os recursos são obtidos com economicidade e utilizados com eficiência
4.4	Auditores externos
4.4.1	As atividades da organização são auditadas por uma auditoria externa
4.4.2	A auditoria externa exerce suas atividades com independência

Quadro 7. Melhores práticas de governança no setor público referentes à dimensão Relatórios Externos

Fonte: Better Practice Guides ANAO, QAO, AONSW, WB, IFAC, adaptados pelos autores.

3. Metodologia

Durante a pesquisa exploratória, o contato preliminar com o assunto *boa governança no setor público* serviu de *background* na construção do conhecimento sobre as práticas de boa governança nas empresas públicas vinculadas ao M.A.P.A., campo de interesse do estudo. Para a implementação da pesquisa, foram explorados os conceitos de governança no setor público, os seus pilares e as práticas de boa governança, assim como as recomendações do ANAO, do QAO, do AONSW, do World Bank Institute e da IFAC.

As dimensões do IFAC e as práticas de boa governança identificadas nos guias de boas práticas das entidades nominadas foram elencadas em formulários adaptados dos Quadros 4, 5, 6 e 7 e classificadas, segundo Bardin (1977), em categorias e subcategorias de análise, respectivamente, que serviram de base para a coleta e análise dos dados. Os formulários foram utilizados para colher os dados de cada uma das empresas investigadas (Conab, Embrapa, Inmet, Ceagesp, Casemg e CeasaMinas).

Como fontes de dados, foram utilizados documentos oficiais disponibilizados nos *websites* das empresas, como, por exemplo, relatórios anuais, relatórios de gestão, demonstrações financeiras, balanços sociais, estatutos sociais, códigos de ética e regimentos internos.

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, ao descrever detalhadamente as práticas de boa governança evidenciadas nos mencionados documentos, apoiada na significação das categorias de análise identificadas para orientar a investigação. O emprego da análise de

conteúdo possibilitou a identificação de ausências e presenças de palavras e a inferência de expressões que identificam as práticas da boa governança nas empresas objeto do estudo.

4. Análise dos Resultados da Pesquisa

As práticas de boa governança adotadas e evidenciadas pelas seis citadas empresas públicas são apresentadas através da descrição e da quantificação das práticas identificadas nos documentos pesquisados. Na quantificação das práticas adotadas e evidenciadas, foi atribuído o numeral zero à empresa que nada evidenciava sobre a categoria ou subcategoria, registrando-se o numeral 1 àquela que apresentasse informações.

4.1 Dimensão Padrões de Comportamento

O Quadro 8 apresenta a quantidade de práticas de boa governança adotadas e evidenciadas, em cada uma das empresas pesquisadas relativamente à dimensão Padrões de Comportamento.

	Práticas de Boa Governança	Quantidade de Práticas Adotadas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	CeasaMinas
1	Padrões de Comportamento	15	15	14	15	15	15
1.1	Liderança	1	1	0	1	1	1
1.2	Código de Conduta	14	14	14	14	14	14
1.2.1	Probidade e propriedade	7	7	7	7	7	7
1.2.2	Objetividade, integridade e honestidade	3	3	3	3	3	3
1.2.3	Relacionamento	4	4	4	4	4	4

Quadro 8. As práticas de boa governança no setor público: dimensão Padrões de Comportamento
 Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a evidenciação de informações sobre práticas de governança adotadas, relativamente à categoria de análise Liderança está presente em todas as empresas estudadas, à exceção do Inmet.

Com relação à categoria de análise Código de Conduta, as seis empresas públicas evidenciam informações sobre práticas listadas nas quatorze subcategorias de análise. Nos estatutos sociais da Conab, da Embrapa, da Ceagesp, da Casemg e da CeasaMinas são apresentadas informações sobre a composição e funcionamento respectivos. Os documentos analisados discorrem sobre o modo como a diretoria e a presidência de cada uma dessas organizações atua para definir e disseminar junto aos colaboradores os valores, as políticas e as orientações estratégicas, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional e do desenvolvimento individual, estimulando a

iniciativa e a criatividade e estabelecendo uma cultura de excelência que permeie toda a organização.

Nas empresas estudadas, a importância da ética como diferencial competitivo e indicador de responsabilidade social é enfatizada nos códigos de ética. A Conab, a Embrapa, a Ceagesp, a Casemg e a CeasaMinas possuem seus próprios códigos de ética. O Inmet adota o Código de Ética do Servidor Público como instrumento para explicitar a postura ética da organização, enquanto as demais empresas estudadas utilizam esse documento para reforçar seus próprios códigos de ética. Em todas elas, o código de ética está definitivamente incorporado como instrumento de gestão. Todas as práticas elencadas nas subcategorias de análise da categoria Código de Conduta, presentes no Quadro 4, foram adotadas e evidenciadas pelas empresas estudadas.

4.2 Dimensão Estruturas e Processos Organizacionais

A distribuição quantitativa das práticas adotadas e evidenciadas da unidade de análise de conteúdo Estruturas e Processos Organizacionais é apresentada no Quadro 9.

	Práticas de Boa Governança	Práticas Adotadas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	CeasaMinas
2	Estruturas e Processos Organizacionais	25	22	20	22	21	21
2.1	Responsabilidade estatutária de prestar contas	2	2	2	2	2	2
2.2	Responsabilidade de prestar contas pelo uso do dinheiro público	4	4	4	4	4	4
2.3	Comunicação com as partes interessadas	4	4	3	4	4	4
2.4	Papéis e responsabilidade	15	12	11	12	11	11
2.4.1	Equilíbrio de poder e autoridade	1	1	1	1	1	1
2.4.2	A diretoria da organização pública	5	3	3	3	3	3
2.4.3	O presidente da organização pública	4	4	4	4	3	3
2.4.4	Os membros da diretoria não-executiva	2	2	2	2	2	2
2.4.5	Política de remuneração	3	2	1	2	2	2

Quadro 9. As práticas de boa governança no setor público: dimensão Estruturas e Processos Organizacionais
 Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de conteúdo aplicada nos estatutos sociais das empresas possibilitou a identificação da adoção da maioria das práticas de boa governança relacionada a Estruturas e Processos Organizacionais (Quadro 9).

Nos estatutos sociais, são evidenciadas a regulamentação das atribuições orientadoras e as responsabilidades dos membros da administração de cada organização, visando à obtenção do melhor desempenho e do melhor atendimento às necessidades dos cidadãos.

Relativamente à responsabilidade de prestar contas das atividades, tem-se como exemplo o Relatório de Gestão, que integra a prestação de contas das empresas ao Tribunal de Contas da

União (TCU), relativo ao exercício fiscal de 2006. Os relatórios de gestão das organizações enfocam as atividades condizentes com os respectivos estatutos sociais e alinhadas com seus planejamentos estratégicos, demonstrando de forma quantitativa e qualitativa as atividades desenvolvidas para cumprir suas missões institucionais. Os relatórios evidenciam a *performance* das respectivas organizações, levando em conta as ações efetivamente realizadas e os resultados apresentados, bem como a utilização dos recursos públicos.

Nos Relatórios de Gestão de 2006 das organizações estudadas, exceto no da Casemg, identificam-se as respectivas políticas de comunicação, as quais têm como objetivo contribuir para o cumprimento das missões institucionais e norteiam as ações de comunicação, agregando valor ao desempenho organizacional.

Ressalta-se ainda a utilização da Internet como meio de comunicação com os *stakeholders*. A Conab, por exemplo, utiliza-se da rede para divulgar, dentre outros, o seu Balanço Social, publicado anualmente; o Relatório da Administração, encaminhado ao TCU, veiculado também na mídia impressa; o Relatório de Gestão; e a Central de Relacionamento, um canal de comunicação de âmbito nacional destinado ao público, para encaminhamento de reclamações, sugestões e denúncias.

A comunicação da Embrapa também é ampla, podendo ser percebida na divulgação do Relatório de Gestão 2006 em programas de rádio; na TV; no seu portal eletrônico; na Agência de Informação Embrapa; nas Minibibliotecas da Embrapa instaladas em escolas do semiárido nordestino, do Vale do Jequitinhonha e do Maranhão; na Ciência para a Vida, uma plataforma de transferência de tecnologia, onde ocorrem exposições, palestras, cursos e eventos culturais e são promovidos negócios para lançamento e disponibilização dos avanços tecnológicos; e no programa Embrapa & Escola.

A Ceagesp mantém canais de atendimento a cartas e *e-mails*, que servem de indicadores de receptividade do público. Na estratégia de comunicação interna, destacam-se a regularidade dos informativos e o portal eletrônico, com a elaboração e distribuição periódica de *releases* institucionais e de serviços, *releases* relativos a datas especiais para o comércio e *releases* específicos para divulgação de medidas e ações novas; o contato com profissionais da grande imprensa (via *e-mail* e telefone), para intercâmbio de informações; canais de atendimento pela Comissão Permanente de Licitações, em que os esclarecimentos sobre os questionamentos relativos aos editais são divulgados via Internet, para que todos tenham acesso às informações.

A CeasaMinas possui o informativo "CeasaMinas Faz" e criou uma Ouvidoria, a qual já se tornou o principal elo entre a Administração e o conjunto dos usuários da estatal. A empresa divulga em um programa da Rádio UFMG as informações sobre os produtos comercializados em seus entrepostos.

Por meio de seus estatutos sociais e regimentos internos, as empresas estudadas regulam e limitam os poderes dos membros das respectivas diretorias, para que eles possam operar com

efetividade, nos cargos e funções exercidos. A indicação dos membros de diretoria é sustentada pela ilibada reputação e notórios conhecimentos técnicos.

Na Embrapa, as responsabilidades específicas dos diretores-executivos são supervisionadas, principalmente, no que tange à coordenação e supervisão de atividades previstas nos objetivos e na organização da empresa, contemplando reavaliação das funções e da efetividade dos membros da diretoria. Essa prática, no entanto, não é evidenciada nos Relatórios de Gestão das demais empresas estudadas.

De acordo com os estatutos sociais das seis empresas, as diretorias não-executivas são representadas por meio dos respectivos Conselhos de Administração e Conselhos Fiscais. Em cada uma delas, o Conselho de Administração atua como um órgão consultivo, cujos membros são indicados com base no notório conhecimento e experiência, idoneidade moral e reputação ilibada e designados pelo presidente da República, para mandato de três anos, facultada uma recondução. Os Conselhos de Administração das empresas pesquisadas são compostos pelo presidente da empresa, membros do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e membros indicados pelo M.A.P.A.

Cada Conselho Fiscal atua como órgão fiscalizador da elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais. A indicação dos membros de cada Conselho Fiscal é sustentada pela ilibada reputação, notórios conhecimentos técnicos e pela exigência de que os membros não sejam entre si, ou com relação aos membros da diretoria, parentes consanguíneos ou afins, até o terceiro grau. São eleitos pela Assembléia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. A remuneração dos membros dos Conselhos Fiscais é fixada pelo titular do M.A.P.A.

No estatuto social de cada uma das organizações analisadas, evidencia-se a política de remuneração da diretoria-executiva e da diretoria não-executiva (Conselho de Administração e Conselho Fiscal). Para as diretorias-executivas são estabelecidas comissões de remuneração, enquanto para as diretorias não-executivas é definida uma gratificação. No seu Relatório de Administração 2006, a Embrapa apresentou o demonstrativo da remuneração paga aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Os relatórios das demais não evidenciaram as respectivas políticas de remuneração.

4.3 Dimensão Controle de Risco

A distribuição quantitativa das práticas adotadas e evidenciadas relativamente à unidade de análise de conteúdo Controle de Risco é apresentada no Quadro 10.

	Práticas de Boa Governança	Práticas Adotadas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	CeasaMinas
3	Controle de Risco	15	16	15	16	15	15
3.1	Gestão de risco	3	3	3	3	3	3
3.2	Auditoria interna	2	2	2	2	2	2
3.3	Comitês de auditoria	2	2	2	2	2	2
3.4	Controle interno	2	3	2	3	2	2

3.5	Orçamento	1	1	1	1	1	1
3.6	Administração financeira	3	3	3	3	3	3
3.7	Treinamento	2	2	2	2	2	2

Quadro 10. As práticas de boa governança no setor público: dimensão Controle de Risco

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão de risco nas organizações brasileiras consiste em uma ferramenta de gestão que dá aos agentes públicos condições de mapear os processos organizacionais das instituições que são identificados como frágeis e que venham a possibilitar a ocorrência de atos de fraude, desvios de recursos e corrupção. Com a gestão de risco, implementam-se mecanismos preventivos que minimizem a vulnerabilidade e evitem a prática de fraudes, desvios de recursos e corrupção.

A análise de conteúdo dos Relatórios da Administração das empresas revelou a adoção de práticas voltadas para a minimização dos riscos de fraude, desvios de recursos e corrupção.

A Conab adota a fiscalização dos estoques públicos de produtos agroalimentares, importante instrumento de gestão, que possibilita identificar e inibir os desvios de produtos, perdas e irregularidades nos armazéns, viabilizando a adoção de medidas saneadoras. Como medida para sanear disfunções detectadas, no Inmet foi estabelecida meta de redução nas ressalvas de auditoria, determinando a padronização e orientação dos ritos processuais e a centralização dos processos, o que proporcionou maior segurança no acompanhamento contratual, além da redução de custos, pela administração centralizada. A medida proporcionou ainda um salto qualitativo nas atividades e rotinas do órgão, comprovado no Relatório de Gestão de 2006. Na Ceagesp, o número de ocorrências com os serviços de segurança experimentou significativa redução após o incremento de estratégias de mapeamento dos locais com maior possibilidade de ocorrência de sinistros e o direcionamento de vigilantes. Na CeasaMinas, a disfunção detectada no seu desempenho econômico-financeiro sofreu medidas saneadoras, as quais foram amplamente divulgadas.

A auditoria interna no processo de gestão na administração pública, evidenciada nos Relatórios de Gestão, nos estatutos sociais e nos regimento internos das seis empresas estudadas, exige um padrão de especialização dos respectivos quadros de auditores. A auditoria interna tem ênfase na avaliação da gestão de riscos operacionais, dos controles internos administrativos e do processo de governança; proporciona a garantia de que os processos funcionem conforme planejado; faz recomendações para a melhoria das operações das organizações e da composição do processo de prestação de contas; e em implementações expedidas pelos órgãos de controle interno e externo e sobre a adequação dos controles internos administrativos.

Segundos os Relatórios de Gestão das seis empresas estudadas, seus comitês de auditoria têm a responsabilidade de opinar sobre as respectivas prestações de contas anuais.

Todas elas evidenciam, nos Relatórios de Gestão, a adoção de medidas e técnicas de acompanhamento e controle interno que minimizam falhas e evitam problemas que coloquem em risco a imagem de cada empresa, diante dos clientes, do mercado e dos demais *stakeholders*.

As organizações dispõem de sistemas de controle que são utilizados para executar, acompanhar, avaliar e auxiliar o processo decisório nos seus âmbitos estratégico, tático e operacional, bem como o alcance das respectivas missões e objetivos institucionais. Nesse contexto, o controle interno é entendido como um processo efetuado pela diretoria, pela gestão e outras pessoas designadas para a realização dos objetivos organizacionais.

Os Relatórios de Gestão evidenciam que em cada uma das seis organizações, o orçamento constitui instrumento de planejamento – compreendendo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), adotando como premissa a necessidade de criação de um ambiente macroeconômico favorável ao crescimento sustentado do país. O orçamento como instrumento de gestão das organizações analisadas é totalmente integrado ao sistema de contabilidade. A execução orçamentária, financeira e contábil é registrada no Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) de forma detalhada. A administração financeira das empresas é operacionalizada pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi).

Na tentativa de alcançar equipes continuamente capacitadas e compatíveis com as necessidades de um ambiente interno participativo, integrado e motivado, as organizações evidenciam a boa prática de treinamentos, de maneira a atingir seus objetivos e metas.

4.4 Dimensão Relatórios Externos

A distribuição quantitativa das práticas adotadas e evidenciadas na unidade de análise de conteúdo Relatórios Externos é apresentada no Quadro 11.

	Práticas de Boa Governança	Práticas Adotadas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	CeasaMinas
4	Relatórios Externos	5	5	5	5	5	5
4.1	Relatórios anuais	1	1	1	1	1	1
4.2	Uso de normas contábeis apropriadas	1	1	1	1	1	1
4.3	Medidas de desempenho	1	1	1	1	1	1
4.4	Audidores externos	2	2	2	2	2	2

Quadro 11. As práticas de boa governança no setor público: dimensão Relatórios Externos

Fonte: Dados da Pesquisa

As seis organizações estudadas apresentam anualmente, em 31 de dezembro, os respectivos Relatórios de Gestão, que além de serem documentos obrigatórios da prestação de contas junto ao TCU, são instrumentos de acompanhamento das próprias atividades.

Os Relatórios de Gestão são acompanhados de: Balanço Patrimonial, Demonstrações Contábeis, Relatório da Administração, Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis, Parecer dos Auditores Independentes, Parecer da Unidade de Auditoria Interna e Parecer do Conselho de Administração.

Os indicadores ou parâmetros de gestão utilizados pelas seis organizações pesquisadas são corporativos e apresentam em comum o estabelecimento das mesmas medidas de desempenho. Os objetivos e as metas são fixados de modo global. Os indicadores de desempenho de maior relevância são relacionados ao aspecto econômico-financeiro, enquanto aqueles vinculados ao Balanço Social, ao Plano Plurianual e ao Planejamento Estratégico são evidenciados como práticas de boa governança.

A Conab possui um Sistema de Avaliação Permanente do Desempenho, que tem como objetivo o aprimoramento das ferramentas de planejamento e de controle das ações, sendo adotados indicadores econômico-financeiros. O Sistema de Medidas de Desempenho da Embrapa tem como objetivo estabelecer procedimentos para o cálculo do Índice de Desempenho Institucional (IDI) das unidades centrais e das unidades descentralizadas, no ano-base objeto da avaliação, incluindo, para cada uma delas, a avaliação de crescimento de produtividade em relação a ela própria. O Inmet acompanha o seu desempenho utilizando o indicador de eficiência e o indicador de efetividade. A Ceagesp avalia o seu desempenho pelos principais indicadores, a saber: Assessoria de Comunicação, Entrepósitos, Armazenagem, Administração e Recursos Humanos e Planejamento, conforme divulgado. Na Casemg, a medida de desempenho das unidades é aferida em reuniões trimestrais de avaliação gerencial, mediante comparação dos resultados obtidos com as metas definidas no Plano Operacional. A CeasaMinas faz uma análise crítica dos resultados alcançados.

As prestações de contas das seis empresas estudadas são submetidas à apreciação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo e do TCU, e a auditorias externas, conforme evidenciado na documentação consultada.

5. Considerações Finais

Os resultados da pesquisa possibilitam confirmar a adoção das práticas de boa governança pelas seis organizações. A adoção de práticas de boa governança diferencia as empresas, ao torná-las transparentes para as partes interessadas, principalmente no tocante à prestação de contas. A *accountability* dessas empresas é normatizada com processos transparentes e definida com base nos respectivos estatutos sociais e códigos de ética, atribuindo a responsabilização como um processo decisório na tomada de prestação de contas.

A análise realizada nos documentos das empresas possibilita a identificação das práticas de boa governança no setor público, nas quatro dimensões destacadas, compreendendo padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle de risco e relatórios externos, apresentadas pelo IFAC, as quais compõem as unidades de análise deste estudo.

A adoção de práticas de boa governança relacionadas aos Padrões de Comportamento é evidenciada nos estatutos sociais das seis organizações.

Cada empresa aborda, em seu estatuto social, como está estruturado o seu sistema de liderança, sua composição e funcionamento. Discorre ainda sobre o modo como a alta

administração atua para definir e disseminar junto aos colaboradores os valores, as políticas e as orientações estratégicas. O código de ética, ou código comportamental, está incorporado nas organizações analisadas, evidenciando a prática como instrumento de gestão, em que dão suporte à visibilidade e credibilidade das organizações, cujas ações são pautadas em objetivos empresariais e princípios éticos precisos, compartilhados entre dirigentes e funcionários.

A adoção de práticas de boa governança referentes à unidade de análise Estruturas e Processos Organizacionais é observada em todas as empresas. O funcionamento organizacional interno inclui a estruturação dos processos com base nas competências legais.

Relativamente as práticas de boa governança relacionadas à unidade de análise Controle de Risco, verifica-se a implementação de medidas saneadoras de disfunções detectadas nas organizações, conforme registrado nos documentos da Conab, da Embrapa e da CeasaMinas.

Com relação às práticas de boa governança referentes à unidade de análise Relatórios Externos, deve-se destacar que as seis empresas elaboram o Relatório de Gestão, que, além de ser um documento obrigatório da prestação de contas junto ao TCU, é um dos instrumentos de acompanhamento das próprias atividades. Nessa unidade de análise, verifica-se a adoção da totalidade das práticas pelas empresas Estudadas, à exceção do Inmet, cujo Relatório de Gestão não evidencia a adesão de parte do que é recomendado.

Espera-se que este estudo venha a agregar conhecimento sobre as práticas de boa governança no setor público. Levando-se em conta que a difusão dos elementos da governança no setor público só ocorreu recentemente, sendo, ainda, um trabalho em desenvolvimento, sugere-se (a) a realização de novas investigações, enfocando outros setores com potencial de desenvolvimento para o país; (b) a regulação no Brasil de formas de controle, comparativamente às práticas de boa governança; e (c) a própria regulação de práticas de boa governança na administração pública.

Referências

AUDIT OFFICE OF NEW SOUTH WALES (AONSW). *Performance audit report: corporate governance*. Sydney: 1997.

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO). Public sector governance. *Better practices guide: framework, processes and practice*. v. 1. Commonwealth of Australia, 2003. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/director/publications/betterpracguides.cfm?page_Number=2>. Acesso em: 23 nov. 2007.

_____. Better practice guide: public sector audit committees. *The Publications Manager*. Commonwealth of Australia 2005. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au>>. Acesso em: 23 nov. 2007.

_____. Fairness and transparency in purchasing decisions better practice guide. *Publications Manager Australian National Audit Office*, Australia, 2007. Disponível em: <<http://www.anao.org.br>>. Acesso em: 21 nov. 2007.

BANCO MUNDIAL. *Relatório anual de 2007 do Banco Mundial*. Washington: Office of the Publisher, Relações Exteriores, 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Setenta, 1977.

CADBURY Committee. *Report of the committee on the financial aspect of corporate governance*. London: Cadbury Committee, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 15 jul.2006.

COTRIM, Gilberto. *História para o ensino médio*: Brasil e geral. São Paulo: Saraiva, 2005.

FURTADO, Celso. *Transformação e crise na economia mundial*. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GRAHAM, John; WILSON, Jake. Aboriginal governance in the decade ahead: towards a new agenda for change. *A Framework Paper for the Tanaga Series*, 2004.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Governance in the public setor: a governing body perspective. *International Public Sector Study*. Study 13. Nova York, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 20 maio 2006.

_____. *International good practice guidance evaluating and improving governance in organizations*. Nova York, 2008. Disponível em: <<http://www.ifac.org>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

JUDT, Tony. *Pós-guerra: uma história da Europa desde 1945*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, ano 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006.

KOOIMAN, Jan. *Governing as governance*. Londres: Sage, 2006.

LONGO, Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, ano 54, n. 2, abr.-jun. Brasília: ENAP, 2003

MINISTRY OF FINANCE THE NETHERLANDS. Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? The netherlands ministry of finance. *9th Fee Public Sector Conference*. 11/2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 3 jun. 2007.

NEW SOUTH WALES AUDIT OFFICE (NSWAO). *Performance audit report on corporate governance*. In Principle. Sydney: The Audit Office of New South Wales, 1997, v. 1.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *The challenge of capacity development: working towards good practice*. OECD: 2006.

QUEENSLAND AUDIT OFFICE. *Better practice guide output: performance measurement and reporting*. February 2006. Disponível em: <<http://www.qao.qld.gov.au>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília-DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WORLD BANK INSTITUTE. A decade measuring of quality the of governance. *Governance Matters 2006*. Worldwide governance indicators. New Annual Indicators and Underlying data. Washington-DC, 2006.